



رهبری تغییر
رویکرد رهبران موفق در مدیریت تغییر

پائول پینس

ترجمه

شهاب جنابی

(عضو هیئت علمی دانشگاه علم و صنعت ایران)

الهام طاهری



مرکز نشر دانشگاهی

Leading change

How successful leaders approach change management

Paul Lawrence

رهبری تغییر

رویکرد رهبران موفق در مدیریت تغییر

تألیف: پائول لارنس

ترجمه شهاب جنایی، الهام طاهری

ویراستار: نادیا فرهادتوسکی
صفحه‌آرا: مرضیه دین‌پناه
طراح جلد: علیرضا دریانی
ناظر چاپ: حمیدرضا دمیرچی
مرکز نشر دانشگاهی
چاپ اول ۱۴۰۳
تیراژ ۱۰۰
چاپ و صحافی: توس
۲۸۵۰۰۰ تومان



9 789640 117491

نشانی فروشگاه: خیابان انقلاب، روبه‌روی سینما سپیده، پاساژ ... تلفن: ۶۶۴۱۰۶۸۶، ۶۶۴۰۸۸۹۱

فروش اینترنتی: www.iup.ac.ir

حق چاپ برای مرکز نشر دانشگاهی محفوظ است. فهرست‌نویسی پیش از انتشار کتابخانه ملی جمهوری اسلامی ایران

سرشناسه: لارنس، پائول، ۱۹۶۳-م. Lawrence, Paul, 1963

عنوان و نام پدید آور: رهبری تغییر: رویکرد رهبران موفق در مدیریت تغییر / پائول لارنس؛ ترجمه شهاب جنایی، الهام طاهری.
مشخصات نشر: تهران: مرکز نشر دانشگاهی، ۱۴۰۳.

مشخصات ظاهری: ۲۹۴ ص.
فروست: مرکز نشر دانشگاهی؛ ۱۷۴۹؛ بین‌رشته‌ای (اقتصاد، مدیریت)؛ ۴.

شابک: 978-964-01-1749-1

وضعیت فهرست نویسی: فیا

یادداشت: عنوان اصلی: Leading change: How successful leaders approach change management, c2015

عنوان دیگر: رویکرد رهبران موفق در مدیریت تغییر.
موضوع: تحول سازمانی
Organizational change

موضوع: رفتار سازمانی
Organizational behavior

موضوع: رهبری
Leadership

موضوع: مدیریت
Management

شناسه افزوده: جنایی، شهاب، ۱۳۶۴-، مترجم

شناسه افزوده: طاهری، الهام، ۱۳۸۰-، مترجم

شناسه افزوده: مرکز نشر دانشگاهی

شناسه افزوده: Iran University Press

رده‌بندی کنگره: HD ۵۸/۸

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۰۹۲

شماره کتابشناسی ملی: ۹۹۸۵۵۷۰

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیا

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

فهرست

نه	پیشگفتار مترجمان
۱	مقدمه
۷	۱ مدل تغییر نوظهور
۷	روش
۹	نتایج
۱۳	کاوش مدل تغییر نوظهور
	بخش اول: گفت‌وگوی اندیشمندانه در حمال
۲۹	۲ گفت‌وگو و ارتباطات
۲۹	ارتباط برقرار کنید، ارتباط برقرار کنید، ارتباط برقرار کنید؟
۳۱	ارتباطات، تک‌گویی (مونولوگ، monologue) و گفت‌وگو (دیالوگ)
۳۸	راهی میدان شدن
۴۲	موانع گفت‌وگو
۴۴	نکات کلیدی
۴۵	۳ گوش دادن
۴۷	انواع روش‌های گوش دادن
۵۰	اول گوش دهید

۵۳	کنجکاوی واقعی
۵۶	گوش دادن به خودمان
۵۶	بازخوردطلبی
۵۸	نکات کلیدی
۵۹	۴ صحبت کردن
۶۰	انتظارات بزرگ
۷۰	روایتگری (داستان‌گویی)
۷۲	نکات کلیدی
۷۳	۵ اندیشیدن
۷۳	اندیشیدن به‌مبینه بالا رفتن از نردبان انتزاع
۷۴	غرق‌شدگی
۷۷	اندیشیدن در عمل
۸۲	مدیریت هیجانات دیگران
۸۴	نکات کلیدی
بخش دوم: دیدگاه هدف و هویت	
۸۷	۶ سیر تکاملی دیدگاه‌ها
۸۸	نظریهٔ متناقض تغییر
۸۹	اهمیت دیدگاه‌های متعدد
۹۲	به‌اشتراک‌گذاری دیدگاه‌ها
۹۳	دیدگاه و هدف
۹۵	نکات کلیدی
۹۶	۷ سیر تکاملی هدف
۹۸	تمام چشم‌اندازها با هم‌آفرینی طراحی می‌شود
۱۰۲	چشم‌اندازها پویا هستند
۱۰۳	نقش رهبر تغییر
۱۰۴	چه کسانی را در خلق چشم‌انداز دخیل کنیم؟
۱۰۵	دیدگاه‌های بیرونی

۱۰۷	سکوی آتش گرفته
۱۰۹	نکات کلیدی
۱۱۰	۸ سیر تکاملی هویت
۱۱۰	محدودیت‌های منطق
۱۱۱	هویت
۱۲۲	ارسال و دریافت بازخورد
۱۲۳	سرعت
۱۲۷	جایگزین
۱۲۹	ارزش‌ها
۱۳۱	گفت‌وگو و هویت
۱۳۲	نکات کلیدی

بخش سوم: قدرت و سیاست

۱۳۵	۹ قدرت و سیاست
۱۳۶	حمایت سطوح ارشد سازمان
۱۳۸	محدودیت‌های قدرت سلسله‌مراتبی
۱۴۰	تیم اجرایی
۱۴۲	مدیریت میانی
۱۴۷	قدرت و سیاست در عمل
۱۵۰	طبقه‌بندی‌ها، مدل‌ها و ابزارها
۱۵۶	نکات کلیدی

بخش چهارم: زمینه‌ها

۱۵۹	۱۰ اصالت
۱۶۱	اصالت و هویت
۱۶۳	شجاعت
۱۶۶	اصالت و صداقت
۱۶۸	معتاب‌بخشی
۱۷۱	اصالت و بازخورد
۱۷۴	نکات کلیدی

۱۷۵	۱۱ مقاومت در برابر تغییر
۱۷۶	مقاومت در برابر تغییر و مدل تغییر نوظهور
۱۷۹	ریشه‌های مقاومت
۱۸۱	مقاومت به‌مثابه منبع
۱۸۲	مقاومت متقابل (reciprocal resistance)
۱۸۴	افراد و اتوبوس‌ها (کسانی که سوار اتوبوس تغییر سازمان می‌شوند)
۱۸۶	نمایندگی تغییر مؤثر
۱۸۷	نکات کلیدی
۱۸۸	۱۲ تفکر سیستم
۱۸۹	سیستمیک و سیستماتیک، تودرتو و پیچیده
۱۹۰	منظره بالکن
۱۹۶	مدل تغییر نوظهور سیستمی
۱۹۸	نکات کلیدی
	بخش پنجم: کاربرد
۲۰۱	۱۳ مطالعه موردی: مدل تغییر نوظهور در عمل
۲۰۲	برنامه تغییر
۲۱۳	استفاده از مدل تغییر نوظهور
۲۱۴	نکات کلیدی
۲۱۵	۱۴ آغاز کردن
۲۱۵	رویکرد سیستمی
۲۱۷	هدف
۲۱۹	آغاز کردن
۲۲۱	نکات کلیدی
۲۲۲	۱۵ رهبری
۲۲۲	پیچیدگی و نقش قضاوت عملی
۲۲۵	راهبرد
۲۲۷	رهبری اصیل

۲۲۸	شناسایی رهبر اصیل
۲۳۱	نکات کلیدی
۲۳۲	۱۶ پرورش قابلیت‌ها
۲۳۳	نقش عامل تغییر
۲۳۷	اصیل تر شدن
۲۳۹	کار گروهی و تیمی
۲۴۱	یادگیری جمعی
۲۴۵	کاربرد
۲۴۸	سخنی در باب ۱۰: ۷۰
۲۵۰	نکات کلیدی
۲۵۱	۱۷ نقش مربیگری
۲۵۱	مربیگری چیست؟
۲۵۸	مربیگری سیستمی
۲۶۰	مربیگری سیستمی در محل کار
۲۶۳	فرهنگ مربیگری / فرهنگ تغییر
۲۶۴	نکات کلیدی
۲۶۵	مراجع
۲۷۴	نمابه

پیشگفتار مترجمان

یکی از موضوعات مهمی که سازمانها همواره با آن مواجه هستند، ضرورت ایجاد تغییر است. با توجه به سرعت تغییرات محیطی و اهمیت پاسخ‌گویی مناسب به آنها، و همچنین ضرورت تلاش برای ایجاد پیشرفت و جهش در فعالیتهای سازمان و حرکت در مسیر اقیانوس‌های آبی، ایجاد تغییر در سازمانها ضرورتی اجتناب‌ناپذیر به‌شمار می‌آید. به همین دلیل، آنچه اهمیت ویژه‌ای دارد نحوه رهبری تغییر در مجموعه است که تاکنون درباره آن کتاب‌ها و مقالات متعددی نوشته شده و الگوها، مدل‌ها، روش‌ها و رویکردهای متنوعی در ادبیات موضوع ارائه شده که هر کدام از آنها از منظر خود به این موضوع می‌پردازد.

در این کتاب، نویسنده تلاش کرده است با اتکا به تجارب خود و مصاحبه‌هایی که با رهبران تغییر در سازمان‌های مختلف انجام داده، عوامل کلیدی را که در رهبری موفقیت‌آمیز تغییر در یک مجموعه اثرگذار است شناسایی کند و ضمن تدوین آنها در قالب «مدل تغییر نوظهور» به تبیین آنها بپردازد. نکته جالب‌توجهی که در این کتاب مشهود است، عدم اکتفای صرف به مدل‌های رایج برای ایجاد تغییر و پرداختن به لایه پارادایمی و باورهای افراد برای رهبری تغییر موفقیت‌آمیز در سازمان است که مطالب مهمی را در این باره بیان می‌کند.

این کتاب حاوی مطالب ارزشمند و آموزنده بسیاری است و مطالعه آن به همه کسانی که می‌خواهند به رهبری تغییر در سازمان یا مجموعه خود بپردازند یا به مطالعات دانشگاهی و پژوهشی پیرامون موضوع مبادرت کنند، اکیداً توصیه می‌شود.

در پایان لازم می‌دانم از تمامی بزرگوارانی که در مراحل مختلف آماده‌سازی، ترجمه و انتشار این کتاب مترجمان را یاری کردند، تقدیر و تشکر کنم. همچنین، از تلاش‌های ارزشمند همکاران محترم مرکز نشر دانشگاهی به‌ویژه جناب آقای دکتر حسن سودمند افشار، رئیس محترم مرکز نشر دانشگاهی، جناب آقای دکتر صادق رستم‌نیا معاون پژوهشی وقت، و سرکار خانم هایده عبدالحسین‌زاده مدیر دفتر تأمین و تولید آثار نیز صمیمانه تقدیر و تشکر می‌کنم. امید است این کتاب مورد توجه استادان محترم و دانشجویان عزیزی که در رشته‌های مرتبط فعالیت می‌کنند، قرار گیرد و همچنین مورد استفاده رهبران تبیین در سازمان‌ها قرار گیرد.

www.ketab.ir

مقدمه

بررسی‌ها نشان می‌دهد موضوع مدیریت تغییر جزو موضوعاتی است که هنوز از وضعیت مطلوب خود فاصله داشته و جای کار جدی دارد. برنس (۲۰۱۱) یک فهرست بلندبالا از مطالعات و فرامطالعات^۱ در حوزه تغییر در ۲۰ سال گذشته را تهیه کرده که تمامی آنها میزان شکست بین ۶۰ تا ۹۰ درصد را گزارش کرده‌اند. پرتکرارترین عدد در این فهرست ۷۰ درصد است. با توجه به انبوهی از کتاب‌ها، مقالات و مجلات دانشگاهی که با ذکر چنین آماری شروع می‌شوند، احتمالاً این اعداد شما را شگفت‌زده نمی‌کنند.

یکی از تأثیرگذارترین نویسندگان حوزه تغییر جان جان است. او در مقاله پایه^۲ خود با نام «رهبری تغییر: چرا تلاش‌ها در زمینه تغییر شکست می‌خورند» که در سال ۱۹۹۵ در مجله هاروارد بیزینس ریویو^۳ چاپ شد، تجارب خود را در زمینه تغییرات سازمانی بیان کرده است. او بیان کرده است که تعدادی از تلاش‌هایش برای ایجاد تغییرات سازمانی به موفقیت چشمگیری رسیده‌اند و مواردی نیز به طور کامل شکست خورده‌اند؛ اما اکثر آنها در جایی میان موفقیت و شکست قرار گرفته‌اند که در این تعداد نیز، تلاش‌های نزدیک به شکست نسبت معناداری دارد. این تحلیل با نرخ شکستی که از مطالعات برنس حاصل شده است، همخوانی دارد. کاتر در ادامه مقاله خود جزئیات فرایندی هشت مرحله‌ای را شرح داده که در صورت دنبال شدن می‌تواند ظرفیت سازمان برای اجرای موفقیت‌آمیز تغییرات را به میزان زیادی افزایش دهد.

1. meta-studies

2. classic article

3. *Harvard Business Review*

از زمان انتشار این مقاله تاکنون، روش‌های مشابه بسیاری در کتاب‌ها و مجلات تجاری منتشر شده که مشاوران حوزه تغییر طراحی کرده‌اند و در برنامه‌های درسی کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی در سراسر جهان جای گرفته است. تقریباً همه مدیران توسعه سازمانی و بسیاری از رهبران کسب‌وکارها نام کاتر را شنیده‌اند و یا با مدل‌ها و روش‌های معادل روش او آشنا هستند. جامعه تجاری به قدری با این زبان تغییر آشنا است که وقتی من در جست‌وجوی یک همراه برای انجام دادن این مطالعه بودم، برخی با تعجب به من می‌نگریستند و می‌پرسیدند که آیا فکر نمی‌کنید به اندازه کافی در این زمینه کتاب نوشته شده باشد؟

پس چرا حدود ۱۵ سال بعد از انتشار مقاله کاتر، شرکت مکتزی با انجام دادن یک بررسی بین‌المللی ادعا می‌کند که همچنان حدود دوسوم تلاش‌ها در زمینه تغییر به شکست منجر می‌شوند؟ را افرادی مانند من همچنان در حال نوشتن کتاب‌ها و مقالاتی هستند که مقدمه آن با همین نرخ شکست ۷۰ درصدی تلاش‌ها در زمینه تغییر شروع می‌شود. چرا ما در این زمینه پیشرفت نمی‌کنیم؟ آیا این مسئله ثابت می‌کند که درگیر کردن تمامی سطوح سازمان با یک رویکرد «جدید» ارزشمند کار دشواری است، یا دشواری در پیاده‌سازی این مدل‌های تغییر است؟ یا شاید هم واقعیت این است که این مدل‌ها از رویکردهای قبلی خود را دست‌نیستند؟ جریان چیست؟

اگر ۷۰ درصد تلاش‌ها در زمینه تغییر همواره با شکست مواجه شده است، پس ۳۰ درصد از این تلاش‌ها به موفقیت رسیده‌اند. ما در این موفقیت‌ها چه درس‌هایی می‌توانیم بیاموزیم؟ من تصمیم گرفتم به جای بررسی علل شکست تلاش‌ها در حوزه تغییر، با افرادی صحبت کنم که برنامه‌های تغییر را رهبری کرده‌اند که به موفقیت رسیده است؛ حال چه این افراد رهبران کسب‌وکار باشند، چه متخصصان شاغل در زمینه تغییر که از نزدیک با چنین رهبرانی کار می‌کنند. طبق چیزهایی که متوجه شدم به این نتیجه رسیدم که شاید زمان آن فرا رسیده باشد که همه ما به کمک هم، یک «تغییر پارادایم» بزرگ در این موضوع ایجاد کنیم؛ تغییری که برخی از ما از مدت‌ها پیش در فکر آن بوده‌ایم، اما اکثرمان تمایلی به انجام دادن آن نداریم. چرا که پارادایم قدیمی به علت ارائه امکان کنترل‌پذیری و قطعیت، راحت و مورد اعتماد است، اما پارادایم جدید به علت نداشتن این ویژگی‌ها ممکن است باعث تشویش افکار شود.

مدل‌های پارادایم قدیمی خطی هستند. به این معنی که در آن‌ها، تغییر می‌تواند با دنبال کردن مجموعه‌ای از مراحل متوالی مشخص به دست آید. این مدل‌ها برای افرادی که باید اهداف خاصی را در یک بازه زمانی مشخص محقق کنند، جذابیت بسیار دارد. در مقابل، افرادی هم هستند که معتقدند ما با این روش‌ها فقط خودمان را فریب می‌دهیم. برای مثال، استیسی (۲۰۱۲) اذعان می‌دارد: این ایده که ما می‌توانیم نتایج را با استفاده از یک فرایند متوالی تجزیه و تحلیل، برنامه‌ریزی و اجرا کنترل کنیم، غیرواقع‌گرایانه است. استیسی اولین نفری نبود که این ایده را مطرح کرد. میتزبرگ نیز در سال ۱۹۹۰ نظری مشابه با نظر استیسی را مطرح کرده بود. او بیان کرد که برای موفقیت رویکردهای برنامه‌ریزی شده متمرکز به منظور ایجاد تغییر، چهار شرط باید برقرار باشد:

۱. یک شخص بتواند تمام اطلاعات مرتبط را مدیریت کند.
۲. آن شخص از موقعیت سازمان آگاهی همه‌جانبه و دقیق داشته باشد.
۳. شرایط سازمان پایداری نسبی داشته باشد.
۴. سازمان توانایی اجرای یک راهبرد متممکن داشته باشد.

اگر این شرایط برقرار نباشند، رویکردهای برنامه‌ریزی شده متمرکز احتمالاً با شکست روبه‌رو خواهند شد. با این حال، چه تعداد از سازمان‌هایی که امروزه برای تغییر به رویکردهای متوالی خطی متکی هستند، در یک محیط ساده و پایدار فعالیت می‌کنند؟

موج‌سواری می‌تواند مثال خوبی برای روشن کردن این موضوع باشد. اگر یک موج‌سوار سعی کند قبل از ورود به آب برای هر حرکت خود برنامه‌ریزی کند و تحت هر شرایطی به آن برنامه پایبند باشد، طولی نمی‌کشد که از تخته موج‌سواری به آب می‌افتد. پیش‌بینی دقیق تأثیرات گوناگون آب و هوا، جزرومد، شکل کف اقیانوس، حرکات سایر موج‌سواران و... غیرممکن است؛ موج‌سوار باید در لحظه به تغییرات محیطی که رخ می‌دهد واکنش مناسب نشان دهد. در پارادایم جدید تغییر، رهبر تغییر مانند موج‌سواری است که هنگام ورود به آب، به‌خوبی می‌داند چه هدفی دارد اما ایده‌ای در مورد چگونگی دستیابی به هدفش ندارد. او برای موفق شدن باید با سازمان و محیط یکی شود، تغییرات جزرومد و تغییرات ناپایدار جریان‌ها را حس کند و وزش‌های ناگهانی باد را مدیریت کند. همان‌طور که جیمز کامرون، کارگردان سینما،

می‌گوید «برای متقاعد کردن مردم به حمایت از ایده‌هایتان، باید ابتدا آن را به خودتان بفروشید و صبر کنید تا زمان مناسب برای ارائه آن به دیگران فراهم شود. این، گاهی، به معنی انتظار است. درست مثل موج‌سواری. شما در ورزش موج‌سواری انرژی جدیدی خلق نمی‌کنید، بلکه فقط از انرژی که از قبل وجود دارد استفاده می‌کنید.»

این ایده که مسیر رسیدن به نتیجه مطلوب را نمی‌توان از ابتدا به طور دقیق ترسیم کرد، برای بسیاری از سازمان‌ها خوشایند نیست. در فضای متعارف سازمانی، رهبر مؤثر را گرفته می‌دانند که متناسب با توانایی خود (نه کمتر و نه بیشتر از آن)، مسئولیتی را به‌عهده گرفته و اهداف و مردنظر را محقق کند و در عین حال، به انجام دادن به‌موقع کار متعهد باشد. در این فن، ظرفیت زیادی برای عدم قطعیت یا ابهام و تشبیه به موج‌سواری وجود ندارد و این قضیه یک چالش بزرگ برای متولیان ایجاد تغییر به‌وجود می‌آورد.

هدف از تحقیقی که در این کتاب براساس آن نوشته شده، بررسی این مطلب بود که رهبران موفق و دست‌اندرداران تغییر چگونه کسب‌وکار خود را اداره می‌کنند؟ آیا آن‌ها برخلاف نظرات افرادی مانند استیو و میتزبرگ روش‌های متوالی خطی را به‌کار می‌گیرند؟ اگر نه، پس چگونه مدیریت می‌کنند و آیا می‌شود جوهر خرد آن‌ها را دریافت و به نتیجه‌ای واضح و ملموس درباره این موضوع رسید؟

در فصل اول این کتاب روش تحقیق به‌کار گرفته شده با جزئیات بیشتری شرح داده شده و چگونگی دستیابی به مدل تغییر نوظهور بیان شده است. در بخش‌های اول تا سوم کتاب، این مدل با جزئیات بیشتری بررسی شده است و با ذکر روایت‌هایی از دنیای واقعی به نمایش گذاشته شده است و جنبه‌هایی از مدل و کار نویسندگان و محققان دیگر به هم پیوند داده شده است. بخش چهارم کتاب توجه ویژه‌ای به برخی از مضامین برآمده از مدل تغییر نوظهور دارد؛ مضامینی مانند اصالت رهبر^۱، مقاومت در برابر تغییر^۲ و تأمل در نظام‌ها^۳ که اغلب در ادبیات تغییر ظاهر می‌شود.

مدل تغییر نوظهور دیدگاهی در این باره که تغییر به هر حال اتفاق می‌افتد، ارائه کرده و سرنخ‌هایی پیرامون نحوه نقش‌آفرینی یک رهبر تغییر مؤثر برای مداخله در

1. Emerging Change Model (ECM)

2. leader authenticity

3. resistance to change

4. systems thinking

فرایند ایجاد تغییر ارائه می‌کند. در واقع این مدل صرفاً مجموعه‌ای از مراحل متوالی نیست، که در صورت دنبال شدن، موفقیت برنامه یا تلاش برای تغییر را تضمین کند. این ویژگی، این مدل را برای بسیاری از افرادی که من در سفرهایم ملاقات می‌کنم خیلی مبهم و نامشخص می‌کند. اگرچه احساس می‌کنم چیزی برای ارائه به کسانی که متعهد به یافتن یک فرمول مطمئن برای موفقیت هستند، ندارم، اما می‌دانم که کسانی نیز هستند که قدردان راهنمایی برای شروع کار با ایده‌های ذکر شده در این کتاب هستند. از این جهت، بخش پنجم کتاب راهنمایی‌هایی برای عملی کردن مدل ارائه می‌دهد. فصل ۱۳ یک مطالعه موردی است. در فصل‌های ۱۴ تا ۱۷ نیز ایده‌هایی کلی دربارهٔ چگونگی شروع تغییر ارائه شده و برخی از مفاهیم خاص رهبری و ایجاد قابلیت‌های سازمانی شرح داده شده است.

قبل از شروع، می‌خواهم یک توضیح کوتاه در مورد زبان نوشتاری کتاب بدهم. من در نگارش این کتاب برای استفاده از «من» به چالش برخوردم. به این صورت که وقتی دربارهٔ رویدادهای مشخص، مثلاً از یک مصاحبه، صحبت می‌کنم از «من» استفاده می‌کنم و زمانی که در مورد به دست آمدن یک نتیجه یا ایجاد یک بینش حرف می‌زنم، بیشتر از «ما» استفاده می‌کنم. این بیانگر این باور است که هر چقدر هم حس کنم دستیابی به یک ایده یا یک تجربه «یافتیم»^۱ فقط به شخص خودم برمی‌گردد، باز هم این بینش‌ها نتیجهٔ گفت‌وگو با یکی از راویان داستان‌ها، مشربان یا همکارانی که هر روز با آن‌ها صحبت می‌کنم، بوده است. این کتاب طبق یک فرایند هم‌آفرینی^۲ نوشته شده و به نام خود زدن آن کاملاً با فلسفه زیربنایی مدل تغییر نوظهور سازگار است. حال که توضیحات اساسی بیان شد می‌توانیم مستقیم به سراغ اصل مدل تغییر نوظهور برویم.

1. eureka moment

2. co-creation